

TERCEIRIZAÇÃO DE PRODUTOS EM EMPRESA DE CALÇADOS: ESTUDO DE CASO

OUTSOURCING COMPANY IN PRODUCT FOOTWEAR: CASE STUDY

Alessandra Stoll¹
João Carlos Bugs²

RESUMO: A competitividade no mercado está cada vez mais acirrada, razão pela qual as empresas necessitam encontrar alternativas de se manterem fortes no seu segmento. O tema principal deste trabalho é a terceirização, uma importante ferramenta estratégica que está conquistando um espaço cada vez maior nas organizações. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em uma indústria de calçados do segmento infantil no Vale do Sinos e avalia os pontos positivos e negativos decorrentes das práticas de terceirização. Neste estudo, encontra-se também uma visão geral sobre pontos relevantes que envolvem qualidade, competitividade e gestão estratégica, a fim de aumentar o foco do negócio. Para valorizar e obter os melhores resultados, é fundamental conhecer bem a ferramenta à disposição para trabalhar e, dessa maneira, conquistar a satisfação dos clientes, bem como se destacar com alguns diferenciais em relação à concorrência.

Palavras-chave: Terceirização. Estratégia. Competitividade.

ABSTRACT: The competition in the market is becoming more and more doggedly defending your, which is why the companies need to find alternatives to remain strong in its segment. The main topic of this work is outsourcing, an important strategic tool which is conquering a larger and larger place in organizations. The research was carried out by a study of case in a footwear industry of children segment in Vale do Rio dos Sinos, and evaluated positive and negative points resulting from outsourcing practice. In this study, it is also presented a general view about relevant points involving quality, competitiveness and strategic management to amplify business focus. To value and get the best results is essential to know well the tool which is available to work and so it is possible to conquer customers satisfaction, as well as to distinguish oneself with some differential related to the competitors.

Keywords: Outsourcing. Strategy. Competitiveness.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas de Taquara RS - FACCAT. e-mail: alessandrastoll@gmail.com.

² Professor do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara-RS - FACCAT e Universidade de Santa Cruz do Sul- UNISC. Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul. e-mail: joaocarlosbugs@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado dos negócios, o mercado está cada vez mais concorrido e as organizações estão buscando alternativas para se tornarem mais atrativas e competitivas, visando ao fortalecimento dentro do seu segmento, seja com produtos de alta qualidade, seja por preços mais acessíveis.

Dentro desse contexto, o parque calçadista brasileiro, que é formado por cerca de oito mil fábricas, das quais 73% são consideradas microempresas, está presente no cenário mundial, em que o Brasil detém o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores de couro.

Visando a desenvolver a competitividade das empresas calçadistas brasileiras nos mercados internacionais, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e a Abicalçados assinaram, na 39ª Couromoda, um convênio para as empresas estarem mais presentes nos mercados externos, aumentando o valor exportado. Os focos das ações visam a China, Emirados Árabes Unidos, Itália, França, Rússia, Estados Unidos, Colômbia e África do Sul.

Porém, no mercado interno, a previsão para 2012 é de que o setor calçadista seja pressionado pela concorrência dos importados, principalmente pelos calçados produzidos em sua maioria pela China, pelo Vietnã e pela Indonésia, países onde as leis trabalhistas praticamente não existem e, em consequência, o produto final é oferecido a preços menores. A maior concorrência está sendo da China, que, além de ter um preço baixo, usa subterfúgios para escapar das taxas brasileiras de importação, ou seja, manda o calçado desmontado, cada parte com ingresso em portos diferentes, e monta o calçado no Brasil. Soma-se a isso a triangulação dos calçados chineses nos países asiáticos. As consequências para as empresas calçadistas brasileiras são, em um primeiro momento, preocupantes, uma vez que existe uma concorrência desleal, principalmente em termos de custos operacionais. Porém, em um segundo momento, isso representa uma motivação adicional para os gestores trabalharem alternativas internas que reduzam seus custos operacionais e ganhem em produtividade, que, aliados às taxas de importação, estabeleçam uma proximidade com os preços reais dos calçados que ingressam no Brasil.

Portanto, a ideia de abordar esse tema surgiu em função da atividade profissional em que atua a pesquisadora, ao perceber que existem muitas dúvidas da organização quanto às estratégias a serem adotadas

nesse ambiente, bem como sobre a ferramenta para minimização de custos denominada terceirização de produtos.

Segundo Lins (2010, p. 10), “em pesquisa realizada em 28 empresas calçadistas, 20 utilizam a terceirização em uma ou mais etapas do seu processo de produção. Salienta ainda que a terceirização pode ser uma tentativa de reduzir custos, e também traz a vantagem da empresa conseguir controlar melhor os problemas com a rotatividade da mão de obra”.

Portanto, o problema de pesquisa trabalhado avaliou quais são os fatores determinantes para a definição da terceirização de produtos como estratégia competitiva.

A possibilidade de utilizar recursos, inovações e capacidade profissional de terceiros vem ao encontro das necessidades das empresas para alavancarem recursos visando a disponibilizar novas propostas de produtos aos seus clientes.

Dentro desse enfoque, o objetivo central do trabalho foi verificar os fatores determinantes para a definição dos produtos a serem terceirizados como estratégia competitiva na empresa em estudo, e os objetivos específicos foram: analisar os fatores determinantes para a definição da terceirização de produtos; analisar as estratégias de terceirização de produtos e identificar a relação entre terceirização de produtos e competitividade.

Uma das razões para esta pesquisa foi os poucos artigos e publicações que abordam o tema terceirização de produtos em empresas calçadistas, porém, em outras áreas, além de um número expressivo de publicações, há uma diversidade de estudos. Este trabalho focou uma indústria que busca novas alternativas para maximização dos resultados por intermédio da terceirização de produtos.

Outra razão para elaborar a pesquisa parte do princípio de que, apesar de as indústrias estarem utilizando cada vez mais esse recurso e ser uma forte tendência no Brasil de utilizar a terceirização como estratégia competitiva, que, segundo Queiroz (2004), “vai comandar as atividades empresariais no Brasil”, o processo apresenta tanto pontos positivos como negativos, ou seja, além das vantagens, existem as desvantagens da terceirização. Devido a esse fato, as empresas que pretendem utilizar esse recurso devem tomar alguns cuidados na hora de optarem por esse caminho.

Partindo-se dessas premissas, foi definido o tema desta pesquisa: terceirização de produtos em empresa de calçado do segmento infantil no município de Novo Hamburgo-RS: estudo de caso.

A terceirização é uma das alternativas que as empresas encontram para reduzir custos, alcançar a competitividade, através de preços mais atrativos, e obterem diferenciais, no mercado, em relação à concorrência.

Percebe-se, após maximizar a utilização dos recursos que a empresa possui e visando a expandir-se nas áreas de seu interesse, que a terceirização de produtos é uma opção para diminuir o risco de fazer um alto investimento em algo que não é sua especialidade e competência, ou mesmo desviá-la do foco. Dessa maneira, surge como uma alternativa para encurtar o ciclo de tempo, possibilitando aumentar o *mix* de produtos e concentrando as energias nas atividades consideradas como pontos fortes da organização.

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo por base, além desta introdução, como segundo capítulo, a fundamentação teórica, em que foram trazidos alguns conceitos sobre o tema, seguida da metodologia utilizada e, posteriormente, apresentados os resultados e suas conclusões, tendo como parecer final as considerações gerais.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A globalização faz com que as empresas busquem cada vez mais alternativas para sobreviver no mercado. Para tanto, necessitam desenvolver estratégias que possibilitem reduções de custos, maior qualidade, produtividade e inovação. Nesse contexto, surge a terceirização, podendo ser definida de várias formas, mas a essência do seu significado permanece.

Segundo Perez (2003, p. 80),

terceirização é uma versão em português para o termo inglês *outsourcing*, que significa literalmente fonte externa, ou fornecimento vindo de fora. A etimologia do termo indica a idéia original da produção que passa a ser feita na unidade da empresa contratada. O termo terceira, neste contexto, vem da idéia do cliente em primeiro lugar, a empresa em segundo, e a firma contratada para o repasse da atividade como terceira.

Fontanella, Tavares e Leiria (1995, p. 21) “definem terceirização como um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser empresa (atividade-fim), transferindo para terceiros especialistas, tudo aquilo que fizer parte

das atividades - meio”. “Atividade-fim é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa; é aquela que está prevista no seu contrato social, a atividade-meio são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim; exemplo típico é a atividade de manutenção” (CARVALHO; KARDECK, 2002, p.43).

Pode ser chamada de atividade-fim o produto final da organização e atividade-meio as atividades interligadas ao produto final.

De acordo com Giosa (2003, p.14), terceirização pode ser definida sob três aspectos:

-A tendência de transferir para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

-É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares.

-É um processo de gestão pelo qual se passam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Para Carvalho e Kardeck (2002), a terceirização não deveria ser apenas uma forma de contratar mão de obra mais barata, ou atividade de menor importância que irá trazer reduções dos custos operacionais da empresa, sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias, quer para atividades permanentes, a terceirização deve ser muito mais que isso, ela deve ser uma forma de desenvolver parcerias entre contratante e contratada, maximizando os recursos da terceirização.

Observa-se que a terceirização é um processo muito mais complexo do que se pode imaginar, pois não é apenas buscar alternativas de mão de obra mais barata, é uma forma estratégica de gerenciar o negócio. Portanto, a terceirização pode ser bastante ampla, uma vez que todas as atividades ligadas ao produto final e que são realizadas por outras empresas fazem parte do processo de terceirização.

1.2 HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO

Com a evolução do mercado, surgem novas alternativas de administrar/gerenciar os negócios, mas, apesar de a terceirização ser um assunto cada vez mais presente nas indústrias, ela é uma prática bastante antiga e, de acordo com Leiria (1992), teve

sua origem antes da segunda guerra mundial, nos Estados Unidos da América (EUA).

Segundo Queiroz (2004), a terceirização teve sua origem nos EUA por volta de 1940, quando esse país se aliou aos países europeus para combater as forças nazistas e mais tarde as do Japão, surgindo, então, durante o segundo conflito bélico.

Na segunda guerra mundial, as indústrias bélicas tiveram o desafio de concentrar-se na produção de armas para serem utilizadas no combate contra as forças do eixo, nesse cenário, descobriram que algumas atividades de suporte à produção poderiam ser delegadas para outras organizações que prestavam serviços, passando a contratá-las (GIOSA, 2003).

Após a segunda guerra mundial, a terceirização teve uma grande evolução e tornou-se uma técnica eficiente e eficaz para o segmento empresarial, quando aplicada corretamente.

No Brasil, a terceirização começou a ser implantada de forma gradativa a partir dos anos 60, através da chegada das primeiras empresas multinacionais do setor automobilístico. Por volta de 1987, a terceirização era vista apenas como contratação de mão de obra e sua única finalidade era reduzir custos de produção, não havendo a preocupação ainda em ganhar com a eficiência, qualidade, especialização e produtividade (QUEIROZ, 2004).

Com o passar do tempo, as empresas começaram a se dar conta do quanto poderiam aprimorar o processo de terceirização, tendo, além dos ganhos financeiros, ganhos com a especialização de cada terceiro, obtendo mais qualidade e competitividade no mercado.

1.3 POR QUE TERCEIRIZAR?

O mercado lança constantemente novos desafios às organizações, exigindo que cada vez mais se tornem competitivas e se adaptem às condições impostas pelo mercado. Diante desse cenário, as organizações começam a traçar estratégias para alcançar a competitividade imposta pelo mercado, ou simplesmente um meio de se manter nele.

Giosa (2003) destaca que a oportunidade das empresas para implementar a terceirização nos dias atuais é muito grande, portanto afirma que as empresas terceirizam porque é saudável, é negócio, é estratégico e agiliza.

Segundo o autor, é saudável e mais negócio devido à questão de a empresa se organizar e revisar sua “saúde” interna, através das mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, voltando-se totalmente para

sua atividade principal. Afirma ainda que o ponto fundamental para uso da ferramenta administrativa é uma visão estratégica, pois é uma visão fundamental para aplicar de maneira correta o conceito de terceirização.

Dessa forma, o autor destaca alguns pontos importantes, como uma nova visão, fundamental para aplicar de maneira correta o conceito de terceirização. Os objetivos e planos deverão ser revisados, pois precisarão de um plano que contemple o novo processo.

Não esquecendo também que o processo de custos deverá ser adaptado aos novos procedimentos e os recursos financeiros sofrerão um replanejamento orçamentário, enquanto recursos deverão ser reavaliados para otimizar o seu uso (GIOSA, 2003).

Carvalho e Kardeck (2002, p. 45) atribuem o fato da terceirização a quatro fatores:

- **Vocação** são as atividades consideradas ‘meio’ e/ou ‘acessórias’ para a contratante, mas para o prestador de serviços são consideradas atividades-fins. É necessário ter atenção principalmente nos casos em que a atividade é estratégica, para não comprometer o resultado empresarial;

- **Eficiência** porque, segundo eles, é impossível ser especialista em tudo, considerando ainda que o mercado tem à disposição uma grande diversidade de tecnologias que está em rápida e constante evolução;

- **Custo direto**, encontra-se os custos seja matéria prima ou mão-de-obra ligados diretamente ao produto;

- **Custo indireto**, que são as atividades ligadas indiretamente à produção, um bom exemplo que pode ser utilizado é as despesas administrativas, entre outras.

Analizados os fatores, conclui-se que, muitas vezes, a indústria não se dá conta dos custos que pode ter agregado aos produtos finais, elevando, em consequência, seus preços.

1.4 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Conforme Chiavenato (2003), as vantagens competitivas são fundamentais para que uma organização obtenha sucesso; dentre as vantagens competitivas, o autor considera qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo como as principais que uma empresa deve ter para assegurar uma posição privilegiada no mercado.

Para se manter no mercado, é preciso administrar de maneira estratégica, visando a estar cada vez mais competitivo, tanto em produtos quanto na qualidade final oferecida aos clientes. Com isso, a terceirização pode ser olhada como uma forma estratégica de gestão, em que produtos com qualidade, menores custos, flexibilidade organizacional e agilidade na entrega podem fazer a diferença.

Carvalho e Kardeck (2002, p. 46) afirmam que as principais vantagens com a utilização adequada da terceirização são:

Aumento de qualidade; Redução de custos; Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim; Aumento da especialização; Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material; Flexibilidade organizacional; Melhor administração de tempo para gestão do negócio; Diminuição do desperdício; Redução de áreas ocupadas; Melhor atendimento.

A terceirização traz consigo uma maior flexibilidade organizacional, possibilitando à empresa contratante direcionar seu potencial para atividades e processos considerados como seus pontos fortes e disponibilizando aos parceiros a utilização de seus melhores recursos e tecnologias, reduzindo inclusive alguns desperdícios.

Giosa (2003) considera a terceirização como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar o desempenho das empresas. O aumento da competitividade fará melhorar o aproveitamento dos pontos positivos da terceirização.

A busca pela qualidade dos serviços é sem dúvida um grande ensinamento que a terceirização estabelece como instrumento de gestão. Esse constante aprimoramento é o que as organizações consideram o grande “salto” para excelência empresarial.

Portanto, quando são analisados os resultados, pode-se afirmar, segundo Leiria (1992), que a terceirização, traz vantagens para ambos os lados (contratante e contratada), atualmente, no Brasil, terceirizar é estratégico, oportuno e legal. É estratégico, uma vez que, terceirizando as atividades que não são essenciais, a empresa concentra sua energia e tecnologia nas atividades-fim, tendo maior produtividade e qualidade nos seus produtos finais, atendendo as exigências dos seus clientes internos e externos.

Além disso, é oportuno e legal, pois o poder judiciário vem atualizando os seus conceitos, buscando garantir ganhos coletivos, não apenas os ganhos

individuais, assim, se as empresas tomarem os devidos cuidados na contratação dos terceiros, poderão ter a desejável consagração sob a ótica jurídica (LEIRIA, 1992).

Por fim, Russo (2007) afirma como vantagens da terceirização a redução dos desperdícios, o aumento de qualidade, a agilidade nas decisões, renovar a cultura por meio da parceria, racionalizar a estrutura organizacional, entre outras.

Portanto, a terceirização possibilita uma variedade de vantagens em nível de custos, qualidade, pontualidade, melhores preços, flexibilidade organizacional, otimização dos serviços e, conseqüentemente, aumento da produtividade, amparados pelo aspecto legal, o que a torna uma ferramenta de gestão muito útil para os propósitos estratégicos da organização.

1.5 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Apesar de a terceirização oferecer muitas vantagens, também apresenta alguns aspectos desfavoráveis que devem ser considerados. Segundo Carvalho e Kardeck (2002, p. 46-47), as principais desvantagens que uma organização pode ter, caso não utilize a terceirização de maneira adequada, são:

Aumento da dependência de terceiros; Aumento de custo quando simplesmente se empreiteiriza; Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda da qualidade; Redução da especialização própria; Aumento do risco de acidentes pessoais; Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Ao terceirizar parte de seus produtos, a empresa cria uma dependência dos terceiros, por esse motivo, deve escolher parceiros de confiança, tanto para manter os níveis de qualidade quanto em relação ao risco de aumentar o passivo trabalhista, dependendo da qualidade das contratações.

Terceirizando, a empresa reduz a especialização própria, o que, com o tempo, se não houver verdadeiras parcerias, poderá estabelecer centros de pontos fracos na organização.

Os processos de terceirização, em alguns casos, não oferecem benefícios em longo prazo que superem os riscos, isso ocorre principalmente devido ao mau planejamento da terceirização; as desvantagens podem ocorrer devido às falhas no processo de implantação ou pela falta de um acompanhamento eficaz na gestão dos contratos e das pessoas (RUSSO, 2007).

Deve ser destacada a importância de planejar e acompanhar todas as etapas do processo, para que no final as vantagens superem os riscos e as desvantagens tenham impacto menor na organização.

Além disso, sob o ponto de vista de Alvarez (1996), a terceirização provoca mudanças na estrutura organizacional da empresa, pois ela, no mínimo, tem de reorganizar e redistribuir as tarefas, tendo a empresa que se adaptar ao novo modelo de gestão.

Outro ponto importante que a experiência tem mostrado é que não se deve terceirizar áreas estratégicas e desfazer-se dos especialistas, para não ficar totalmente dependente dos parceiros.

No entanto, o principal risco da terceirização ainda é ser o único cliente da organização prestadora de serviços, pois, a partir do momento em que a empresa contratante não produzir mais determinado produto, poderá levar o seu fornecedor à falência, tendo risco de ser responsabilizado pelos direitos dos funcionários do terceiro.

1.6 TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Mintzberg e Quinn (2006) definem a estratégia como um meio pelo qual a organização desenvolve suas atividades na busca dos objetivos organizacionais, dessa forma, a estratégia pode ser chamada um plano de ação, com uma diretriz ou conjunto de diretrizes para liderar bem determinada situação.

Através das estratégias, as organizações podem alcançar a tão esperada vantagem competitiva, que é um diferencial no mercado frente aos seus concorrentes.

Segundo Giosa (2003, p.11)

hoje a terceirização é caracterizada como uma das mais modernas técnicas de administração, baseada em processo de gestão, que leva a todas as mudanças estruturais de uma organização para um único objetivo: atingir melhores resultados focando todas as energias e esforços na sua atividade principal.

De acordo com Sarrat, Silveira e Moraes (2008), atualmente a terceirização é uma prática consolidada nos modelos de gestão tanto no Brasil quanto no resto do mundo. Ela está presente em diversos setores da economia e em diversas etapas do negócio, inclusive no meio das indústrias calçadistas.

Por ser uma técnica moderna de administração, a

terceirização está muito presente nas organizações que buscam se manter fortes e competitivas no mercado.

Devido ao fato de o período de sustentação de uma vantagem competitiva ser cada vez menor, o desafio da organização é inovar e atribuir diferenciais em seus produtos e serviços sem atingir com muito impacto os preços dos consumidores. Para isso, é fundamental as empresas terceirizadas estarem alinhadas às estratégias da empresa, para auxiliar a contratante a atender suas necessidades (SARRAT; SILVEIRA; MORAES, 2008).

Os autores consideram ainda que as empresas que obterão melhores resultados são aquelas que perceberem a importância estratégica da aquisição de produtos e serviços e que estão otimizando a cadeia produtiva, obtendo ganhos significativos nas contenções de despesas, oferecendo mais qualidade e trazendo impactos positivos nos resultados.

Portanto, o relacionamento e a integração entre as empresas contratante e contratada são fundamentais para o atendimento dos objetivos propostos no processo de terceirização.

Dentro desse contexto, caracterizada a terceirização como uma estratégia de escolher parceiros e transferir atividades-meios para terceiros realizar, a escolha criteriosa dos fornecedores de bens ou serviços é fundamental para obter sucesso em um programa de terceirização (PAGNONCELLI, 1993).

Com isso, a escolha dos parceiros representa uma etapa com a qual as empresas devem ter muito cuidado, fazendo uma análise criteriosa dos futuros contratados.

1.7 QUALIDADE

Para uma empresa alcançar ou mesmo manter a competitividade, ou seja, o posicionamento no mercado, além de ter produtos atrativos, é fundamental que tenham boa qualidade.

Na visão de Paladini (2000, p. 24), “a qualidade é considerada como a falta de defeitos no produto ou no serviço prestado”.

Falconi (1996, p.2) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Satisfação de clientes é o que todas as empresas atualmente estão buscando, seja para atingir novos mercados conquistando os clientes, como para fidelizar e manter seus consumidores.

Portanto, quando uma empresa, por razões técnicas de falta de *know-how*³ ou de capacidade operacional, tiver dificuldades de apresentar ao seu cliente um produto de qualidade, poderá buscar a solução para o seu problema na terceirização.

1.8 COMO DESENVOLVER PARCERIAS

Para obter sucesso com a terceirização, mais do que transferir atividades para terceiros é fundamental desenvolver parcerias com as contratadas. Em uma declaração extrema, Giosa (2003) afirma que a terceirização só irá dar certo, se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadoras de serviços totalmente aliadas e integradas às suas necessidades.

Parceria é uma relação na qual a abrangência dos interesses é tal que as partes se comportam como sócios de um mesmo empreendimento.

É fundamental que haja harmonia entre os parceiros, sendo necessário que sejam bem-esclarecidos os objetivos de cada um e os benefícios que atendam as expectativas dos parceiros.

Nesse contexto, Giosa (2003, p.15) entende a parceria como:

Uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo sua verdadeira e nova função de parceiro.

Portanto, é de fundamental importância que o parceiro se sinta realmente como sócio do empreendimento, havendo, assim, uma situação de confiança mútua.

No entanto, para desenvolver parceria, não basta haver interesse entre as partes, é preciso também verificar a capacidade dos terceiros e analisar a tecnologia que será utilizada nas atividades terceirizadas.

Além disso, é fundamental o comprometimento dos fornecedores, trazendo confiança e responsabilidade em relação a prazos de entrega do produto, qualidade técnica dentro das normas definidas, qualidade dos insumos e materiais utilizados, preços competitivos, entre outras variáveis relevantes durante esse processo.

O prestador de serviço deve ser ágil e flexível para se adaptar às condições do cliente, principalmente, nas negociações de preços e atividades de emergência. Diante de todas essas questões, cabe à contratante avaliar seus parceiros e definir com quem será mais adequado firmar uma parceria na hora de terceirizar seus produtos.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.157).

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, através do método exploratório e descritivo, com pesquisa qualitativa e quantitativa, universo múltiplo de amostra, em que os dados foram coletados através de questionário, no qual foram trabalhadas 21 questões.

2.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2009, p.112), “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidades onde vivem” etc.

Os autores também afirmam que “amostra é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo. É um subconjunto do universo”.

Por ser um estudo de caso único, nesta pesquisa, o universo de amostra está representado pela Marisol, empresa na qual foi realizada a análise.

A pesquisa utilizou a amostra não probabilística e intencional por acessibilidade e, segundo Vergara (2009), a amostragem por acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico, esta seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles e, neste caso, foi realizada com o gerente da unidade, gerente de logística, gerente industrial e chefe de engenharia, os quais atuam na empresa em estudo.

³ Conhecimento de como executar uma tarefa.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Vergara (2009) afirma que, na coleta de dados, o leitor deve ser informado acerca de como se pretende obter os dados necessários para resolver o problema.

Esta pesquisa obteve os dados através de um questionário, que, segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 90), “é um importante e popular instrumento de coleta de dados”.

Segundo Vergara (2009), o questionário caracteriza-se por uma série de perguntas que são apresentadas ao respondente por escrito. Esse questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado e estruturado.

A autora complementa que, no questionário aberto, as respostas são livres, ou seja, a pessoa pode responder livremente, expondo suas opiniões, e, no fechado, o respondente faz escolhas ou ponderações diante de alternativas apresentadas.

O estudo trabalhou com dados primários, que são os dados obtidos através do questionário estruturado, pois contém questões abertas e fechadas, aplicado aos respondentes.

O questionário foi desenvolvido pela autora da pesquisa, aplicado no período entre os meses de abril e julho de 2011 nas dependências da Marisol, através do questionamento indireto, em que os atores pesquisados responderam às questões individualmente e, posteriormente, disponibilizaram o questionário respondido à pesquisadora.

2.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS DADOS

Segundo Vergara (2003, p. 59):

Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. Existem outras estratégias. Em verdade, eles são muito variados e escolher a apropriada é tarefa do pesquisador.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações com o objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, ter indicadores quantitativos ou não que permitam a interferência de conhecimentos do pesquisador em relação às mensagens recebidas.

Bardin (1977) destaca três etapas da análise de conteúdo: a pré-análise, que é simplesmente organizar o material, a descrição analítica, em que já se começa a

análise do material com base nos objetivos da pesquisa, e, por fim, a fase de interpretação referencial, com apoio dos materiais de informação que já iniciaram na pré-análise, porém agora com maior intensidade.

A análise de conteúdo pode ser ainda por enunciação, que, segundo Bardin (1977 p.169), tem duas grandes características que a diferenciam de outras técnicas de análise:

apóia-se numa concepção da comunicação como processo e não como dado. Funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais. O método proposto tem a vantagem de ser acessível sem necessidade de formação específica elevada (psicanálise e lingüística), sendo maleável e manejável, muito operatório e produtivo. Além do mais, aplica-se particularmente bem a um tipo de discurso habitualmente abandonado pelas técnicas *exactas*: a entrevista não *directiva*.

Por se tratar de um questionário com perguntas abertas e fechadas, a interpretação dos dados foi realizada através da análise de conteúdo por enunciação, pela própria pesquisadora, que fez a análise crítica e contextualizou o dizer dos respondentes em busca de respostas ao problema de pesquisa e aos objetivos traçados.

3 RESULTADOS

A análise dos dados teve por objetivo verificar os fatores determinantes para a definição dos produtos a serem terceirizados como estratégia competitiva na Marisol.

Na questão 1, foram levantados quais os “motivos que levaram a empresa a terceirizar os seus produtos” e 13% responderam que foi a falta de mão de obra; 19%, falta de *know how*; 31%, redução de custos e ganho de competitividade e 37%, a falta de capacidade instalada.

Quanto aos “critérios que a empresa utiliza na hora de definir os produtos que serão terceirizados”, observou-se, na questão 2, que 26% estão relacionados à rentabilidade dos produtos, 36%, às famílias de produtos com menor eficiência interna e 38%, à falta de capacidade de produção e conhecimento.

Na questão 3, levantou-se a forma como as “estratégias estão alinhadas à terceirização”; todos responderam através de *sourcing* competitivo, que significa colocar produtos mais competitivos no mercado através de alternativas de produção, entre elas, a terceirização.

Para “A racionalização dos custos através da terceirização”, que representou a questão 4, todos responderam que a empresa espera racionalizar custos através da terceirização e que o percentual de redução, conforme as respostas nos questionários, é de 15% no mínimo.

Na questão 5, foi perguntado se os “fornecedores de mão de obra estão cumprindo os prazos de entrega estabelecidos pela empresa”, as respostas foram afirmativas em 80%; a empresa tenta solucionar o problema dos 20% através de capacitações por intermédio do SEBRAE⁴ e fazendo um acompanhamento diário dos indicadores.

Na questão 6, foi avaliado se a “capacidade de produção dos terceiros atende as necessidades da empresa”, as respostas foram que 50% atende as necessidades e 50% não atende. As providências que estão sendo tomadas são de capacitar mais *ateliers* através do SEBRAE, de acompanhamento dos indicadores e de importação de cabedais⁵ prontos.

A pergunta 7, que abordou o “aumento de lucro que a empresa projetou com a utilização da terceirização”, indicou que 100% definiram um aumento de lucro de 15%.

A questão 8 procurou definir a “política que a empresa utiliza em relação ao número de fornecedores terceirizados” e cujo resultado foi de sempre ter mais de um fornecedor, disponibilizando, assim, mais alternativas de terceiros para produzir.

Sobre se a “terceirização permite reduzir desperdícios”, conforme a questão 9, as respostas foram 50% afirmando que sim, porém não foi informado qual o percentual de desperdícios pretende-se reduzir; 25% definiram que não e 25% não responderam à pergunta.

A questão 10 buscou “esclarecer se a terceirização possibilita melhorar o atendimento aos clientes e de que maneira isso acontece”, as respostas afirmativas foram de 100%; 28% responderam que melhoram devido ao *sourcing* competitivo; 29% porque está ligada à melhor qualidade dos produtos por meio da especialidade dos terceirizados e 43% afirmaram que melhora o atendimento porque a terceirização permite entregar na data certa.

Na pergunta 11, que tratou sobre “preços e condições de pagamento dos fornecedores

em relação à empresa contratada”, 75% afirmaram que os terceiros têm preços e condições de pagamento que atendem as necessidades da empresa e 25% disseram que não atendem.

⁴ Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁵ Cabedal: parte superior do calçado.

Sobre a “possibilidade de aumentar a margem de lucro da empresa”, observada na questão 12, as respostas foram 100% afirmativas. Como justificativa, 12% por motivos de novos mercados; 12% através de parcerias duradouras; 12% pela utilização de uma política de planilhas de custos aberta; 13% pela eliminação de desperdícios; 13% pela utilização de novas tecnologias e 38% abastecendo os terceiros com tempo e custo-minuto definidos.

Uma questão importante é que o custo da mão de obra da empresa é feito com base no custo-minuto, mais as depreciações de máquinas e equipamentos de produção, ficando superior ao dos terceirizados, uma vez que a empresa fornece todo material para a fabricação do calçado. O Gráfico 1 permite visualizar a diferença de custo entre a fabricação própria e o custo do mesmo produto sendo produzido por terceiros.



Gráfico 1: Diferença de custo entre fabricação própria e produzida por terceiros

Fonte: Marisol Ind. do Vestuário - Unidade Calçados.

Na questão 13 - sobre “os riscos de perder a qualidade final do produto utilizando a terceirização” -, 40% definiram que não perde qualidade e 60% observaram que corre o risco, sim, porém existem algumas atividades preventivas que a empresa pratica para reduzir esses riscos, como: 25% justificaram pela seleção bem feita dos terceiros para evitar falta de qualidade; 25% através do acompanhamento constante do desempenho dos terceiros e 50% através do controle da qualidade com inspeções rotineiras.

Na questão 14 - sobre a “flexibilidade dos terceiros quando surgem imprevistos” -, 100% das respostas indicaram que as empresas terceirizadas são flexíveis.

“As reduções dos estoques” levantadas na questão

15, as respostas foram afirmativas, porém apenas 25% responderam que a empresa espera reduzir 10% dos estoques de insumos.

Na “flexibilidade dos terceiros quanto a alterações de modelagem”, pesquisada na questão 16, foi identificado que 50% dos terceirizados não são flexíveis a alterações na modelagem. Os argumentos utilizados foram que os produtos são exclusivos da empresa e os prestadores de serviços seguem os requisitos estabelecidos por ela.

Na questão 17, foi verificado se “com a terceirização os gestores da empresa disponibilizam de mais tempo para se dedicar a outras atividades” e observou-se que 75% das respostas foram de que os gestores não ganham tempo terceirizando.

Na questão 18, “se há sobra de área física em virtude da terceirização”, as respostas foram 50% negativas e 50% disseram que sobrou espaço, sendo utilizado para ginástica laboral dos funcionários, como também estudos da possibilidade de ampliação da fábrica.

Na questão 19, se “houve aumento da dependência de terceiros”, as respostas definiram que 25% concordam que a terceirização aumenta a dependência, mas, se a empresa desenvolver um planejamento em curto, médio e longo prazo, poderá minimizar esse impacto; 25% concordam com a dependência, mas sugerem uma forma de reduzir essa questão através da capacitação e ajuda aos terceiros na gestão de seu negócio; 25% que também concordaram sugerem, para minimizar esse impacto, a observação das oscilações do mercado e 25% não concordam, uma vez que existem mais opções para produzir os calçados.

Na questão 20 - sobre “os riscos de redução de especialização própria” -, 40% afirmaram que a empresa percebe o risco de perder especialização, porém não consegue atender o mercado de forma competitiva em todos os produtos; 20% afirmam que a missão da empresa é ser reconhecida como gestora de marcas e canais de distribuição e 40% dizem que a empresa terceiriza o excesso de produção, sendo que os terceiros produzem os mesmos tipos de produtos.

E, por fim, a questão 21, que avaliou “os receios da empresa em relação aos riscos de passivo trabalhista em virtude da terceirização”. A empresa tem consciência dos riscos e toma algumas precauções. Faz trabalhos de capacitação dos terceiros (17%), tem uma série de exigências legais para ser fornecedor (33%) e faz o acompanhamento do desempenho e da saúde financeira dos seus parceiros.

Além disso, como é de extrema importância as empresas parceiras estarem alinhadas às empresas contratantes, tendo sintonia entre seus objetivos,

também foi aplicado um questionário com sete perguntas a dois parceiros da Marisol, denominadas de Empresa A e B, que representam o maior volume de produção das terceirizadas. As respostas foram as que seguem.

Na questão 1, que tratou sobre “os motivos que levaram estas empresas a trabalharem para Marisol”, a “Empresa A” respondeu que os principais motivos são a parceria que a empresa oferece, a seriedade e responsabilidade, tendo boas condições de negociação e sem inadimplências. E a “Empresa B” destacou o bom conceito que a Marisol tem no mercado, salientando a responsabilidade e solidez.

A questão 2 tratou quanto ao “alinhamento das estratégias da Marisol com as estratégias da sua empresa”. A “Empresa A” mencionou que é sólida, tem estratégias de crescimento e objetiva ser bem vista no mercado, e o fato de trabalhar para a Marisol valoriza o trabalho. A “Empresa B” afirmou que a Marisol lhe dá total segurança de continuidade de trabalho, uma relação que transmite confiança, com isso, pode traçar metas a serem atingidas.

A “importância para os terceiros desta parceria com a Marisol”, de que tratou a questão 3, a “Empresa A” justificou que é muito importante saber que faz parte dessa empresa, afinal, são poucos que conseguem produzir calçados com valor tão agregado. Para a “Empresa B”, a importância se dá pelo fato do comprometimento da empresa Marisol com seus parceiros.

Sobre “se a capacidade produtiva destes terceiros atende as necessidades da Marisol”, o que foi perguntado na questão 4, as duas empresas responderam afirmativamente.

Levantou-se também, na questão 5, “se as empresas conseguem atender as necessidades da Marisol” e as respostas foram conforme detalhadas no Quadro 1 abaixo.

Quesitos	Empresa A	Empresa B
Entrega de pedidos em dia	Alega que não está conseguindo atender esse ponto	Respondeu que atende
Produzir na quantidade exigida	Atende essa necessidade	Atende essa necessidade
Produzir dentro dos custos máximos acordados	Respondeu que não, porém quando esse fato ocorre, decide com a Marisol uma condição favorável para ambas	Respondeu que sim, consegue produzir dentro dos custos acordados.

Quadro 1: Respostas sobre se as contratadas conseguem atender as necessidades da Marisol
Fonte: Elaborado pela autora.

Se “os preços praticados pela Marisol atendem perfeitamente as necessidades dos terceiros”, o que foi levantado na questão 6, ambas as empresas responderam afirmativamente.

E, por fim, a questão 7, a qual se “referiu ao que os parceiros estão fazendo para preservar ou até melhorar a qualidade dos produtos produzidos”. A “Empresa A” respondeu que implantará um controle de qualidade e que está fazendo treinamentos para os operadores de produção; a “Empresa B” disse que está sempre em contato com a Marisol, procurando seguir todas as exigências de qualidade e trabalhando junto com as lideranças.

CONCLUSÕES

A importância na escolha dos produtos para a terceirização é que a empresa identifica quais produtos apresentam rentabilidades menos satisfatórias e, com base nessa informação, terceirizam, reduzindo os custos, tornando os produtos que são produzidos através da contratação de mão de obra mais rentáveis.

A pesquisa identificou também que há uma preocupação por parte da organização em terceirizar por tipos de produtos. Isso ficou evidente, quando foi citado no questionário, questão 2, o fato de terceirizar os produtos por famílias de produtos, ou seja, por produtos similares. Esse critério contribui positivamente para manter os tempos médios de produção estáveis, uma vez que a sazonalidade em uma empresa de calçados tem bastante influência.

Nos casos em que a terceirização é feita pelo fato de a empresa não ter conhecimento e/ou tecnologia, vocação para confeccionar determinadas linhas de produto, justifica-se a política de terceirização na procura por parceiros que tenham competência e disponibilidade para o desenvolvimento das necessidades da empresa contratante.

Outro ponto analisado na pesquisa foi a relação que a empresa estabelece com seus prestadores de serviços. Esse fato está evidente na empresa, uma vez que se observa que o relacionamento é positivo, inclusive o questionário apresenta considerações de afirmação que a empresa tem parceiros que trabalham alinhados à empresa.

A melhora no atendimento aos clientes, em virtude de ter datas definidas de entrega, além da qualidade dos produtos terceirizados, pois são especializados nos processos, possibilita um bom desempenho no mercado, atendendo a demanda de forma rápida e eficaz.

Mesmo que uma das principais desvantagens observadas na terceirização seja a redução da especialização própria, na Marisol, o risco é muito pequeno, uma vez que são terceirizados os excessos de produção e alguns produtos para cuja fabricação não há tecnologia interna.

Em relação a outra desvantagem que poderia ser definida pela dependência de terceiros, a empresa, para evitar esse tipo de problema, faz planejamentos em curto, médio e longo prazo, bem como auxilia na gestão do negócio dos contratados, ficando sempre atenta às oscilações do mercado.

Quanto à satisfação dos parceiros em relação à Marisol, as respostas demonstram que a empresa realmente possui uma relação transparente com os terceiros e que essa visão de transparência é perceptível pelos dois lados.

A terceirização integra ao seu conjunto de vantagens a questão estratégica, fazendo com que a empresa tenha uma série de critérios na hora de firmar parcerias e contratar mão de obra, uma vez que existe também a questão legal, e a Marisol, através de seus gestores, tem consciência dos riscos que poderá correr, caso não se precaver. Visando a auxiliar na prevenção de problemas futuros, a empresa faz trabalhos de capacitação dos fornecedores, através de parcerias com o SEBRAE, e também tem acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho e da saúde financeira de seus parceiros.

Para manter o nível do relacionamento entre os terceiros e a Marisol, os treinamentos de capacitação aplicados pelo SEBRAE contam com a participação dos terceiros e dos funcionários da empresa, possibilitando a integração dos parceiros com a Marisol.

Conclui-se, então, que a empresa tem bem definido os critérios de seleção de quais produtos serão fabricados pelos terceiros, como também que está obtendo resultados satisfatórios utilizando essa prática, o que torna, em consequência, a terceirização uma importante ferramenta de gestão.

Portanto, o foco principal desta pesquisa foi analisar quais são os fatores determinantes para definição dos produtos a serem terceirizados, como também compreender as especificidades da terceirização de produtos, visando a disponibilizar às empresas que apresentam interesse nessa ferramenta estratégica de gestão e ao público em geral informações relevantes no desenvolvimento desse processo.

Mesmo que a pesquisa e as conclusões desenvolvidas tragam uma relativa abrangência sobre a terceirização de produtos, o assunto está longe de esgotar, possibilitando, com isso, aos estudiosos do

mundo científico, um viés alternativo para futuros estudos, o desenvolvimento de novos conhecimentos e a continuidade da investigação sobre o referido tema.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: Parceria e Qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, PT: Edições 70, 1977.

BITTENCOURT - Inteligência em Redes de Negócios. **Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo são responsáveis por 88% das exportações brasileiras do setor calçadista**. Disponível em: <<http://www.bittencourtconsultoria.com.br/conteudo/rio-grande-do-sul-ceara-e-sao-paulo-sao-responsaveis-por-88-das-exportacoes-brasileiras-do-setor-calcadista.html>> acesso em 01/05/2012>.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total**. Belo horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, 1996.

CARVALHO, Cláudio; KARDEK, Alan. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (Des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

G1- Globo, Ribeirão e Franca, EPVT. **China 'nacionaliza' calçado no Brasil para evitar taxa, diz Sindifranca**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/ribeirao-pretofranca/noticia/2012/03/china-nacionaliza-calçado-no-brasil-para-evitar-taxa-diz-sindifranca.html>> Acesso em: 01 mai. 2012.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma abordagem Estratégica**. 5. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2003.

LEIRIA, Jerônimo Solto. **Terceirização: Uma alternativa de Flexibilidade empresarial**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1992.

LINS, Gabriel Estellita. **Perfil da indústria de calçados: 03 processos internos**. Disponível em: <<http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/55DD434>

C7251B2468325734100632FE0/\$File/03_PERSPEC_PROCESSOS_INTERNOS_alterado_gabriel_13%20(3).pdf> Acesso em: 28 de ago. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para**

ciências sociais aplicadas. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

PAGNONCELLI, Dernizo; **Terceirização e parceria: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: D. Pagnoncelli, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PEREZ, Fábio Luis. **Estudo da Terceirização da Produção do Complexo Eletroeletrônico Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 10. ed. São Paulo, SP: STS, 2004.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2007.

SARRAT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.nsf/55DD434C7251B2468325734100632FE0/\$File/03_PERSPEC_PROCESSOS_INTERNOS_alterado_gabriel_13%20(3).pdf> Acesso em: 28 de ago. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para**

ciências sociais aplicadas. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

PAGNONCELLI, Dernizo; **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro, RJ: D. Pagnoncelli, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PEREZ, Fábio Luis. **Estudo da Terceirização da Produção do Complexo Eletroeletrônico Brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização.** 10. ed. São Paulo, SP: STS, 2004.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2007.

SARRAT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização: o diferencial estratégico.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009